

УДК 339.138

Окунєва О.В

канд. економ. наук

ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана»

КОНЦЕПЦІЯ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ В ТЕОРІЇ МАРКЕТИНГУ

КОНЦЕПЦИЯ ВНУТРЕННЕГО МАРКЕТИНГА В ТЕОРИИ МАРКЕТИНГА

THE CONCEPT OF INTERNAL MARKETING IN MARKETING THEORY

В статті представлені думки та здобутки європейських, російських та українських вчених щодо концепції внутрішнього маркетингу на тлі маркетингової теорії. Ключові визначення та положення концепції внутрішнього маркетингу розкладено відповідно до елементів комплексу 4P: продукт, ціна, місце, просування. Окреслено сутність внутрішнього маркетингового продукту, внутрішнього маркетингової ціни, внутрішнього маркетингового місця та внутрішнього маркетингового просування. Охарактеризовано ідеологічні відмінності складових елементів комплексу внутрішнього маркетингу від аналогічних у традиційному їх розумінні. Окремо, в статті розглянуто еволюцію трактування внутрішнього маркетингового продукту, природу його ціни, а також сформовано авторське визначення «внутрішнього маркетингового місця». Конкретизовано поняття внутрішнього маркетингових комунікацій від суміжних до них – корпоративних комунікацій та внутрішнього PR. Загалом, дана стаття формує чітке уявлення щодо внутрішнього маркетингу як маркетингової концепції, та укладає майбутню можливість визначення її цінності поряд із новітніми концепціями маркетингу.

Ключові слова: внутрішній маркетинг, комплекс маркетингу-мікс, маркетингова концепція

Статья освещает мысли и результаты исследований европейских, российских, украинских ученых по теме внутреннего маркетинга на фоне маркетинговой теории. Ключевые утверждения и положения концепции внутреннего маркетинга разложено по элементам комплекса 4P: продукт, цена, место, продвижение. Определена сущность продукта внутреннего маркетинга, внутренне маркетинговой цены, внутренне маркетингового места и внутренне маркетингового продвижения. Охарактеризованы идеологические отличия составляющих элементов комплекса внутреннего маркетинга от аналогичных в традиционном их понимании. Отдельно, в статье рассмотрено эволюцию трактовки внутренне маркетингового продукта, его цены, а также сформировано авторское определение «внутренне маркетингового места». Конкретизировано понятие внутренне маркетинговых коммуникаций от синонимичных к ним – корпоративных коммуникаций и внутреннего PR. В целом, данная статья формирует четкое представление про внутренний маркетинг как маркетинговую концепцию, и складывает будущую возможность определения её ценности рядом из инновационными концепциями маркетинга.

Ключевые слова: внутренний маркетинг, комплекс маркетинга-микс, маркетинговая концепция

The article presents the views and achievements of European, Russian and Ukrainian scientists of the concept of internal marketing on a background of marketing theory. Key definitions and provisions of the concept of internal marketing decomposed, according to the elements of «4Ps»: product, price, place, promotion. The essence of internal product marketing,

internal marketing price, internal marketing place and internal marketing promotion is outlined. The main ideological differences of elements of internal marketing complex vs elements of traditional complex of marketing are founded. Separately, the article examines the evolution of the interpretation of the internal marketing product as well as the nature of its price, and the author's definition of «internal marketing space» is formed. The concept of internal marketing communications is concretized in front of the similarities of them – corporate communications and internal PR. Overall, this article creates a clear understanding of the concept of internal marketing as a marketing concept, and state future ability of determining its value, along with new concepts of marketing.

Keywords: internal marketing, marketing-mix, marketing concept.

Вступ. Концепція внутрішнього маркетингу сьогодні є складовою холістичної концепції маркетингу на одному рівні із маркетингом партнерських відносин, інтегрованим маркетингом та соціально-відповідальним маркетингом, де акцент зміщується з товару на покупця та з продажу на задоволення потреб. Однак, прийняття даної концепції до розгляду як частини маркетингової теорії потребує її формалізації згідно до загальноприйнятих концептуальних рамок та форм. Однією із таких концепцій є популярна маркетингова концепція – комплекс маркетингу 4Р.

Першими авторське бачення складових комплексу внутрішнього маркетингу представили такі відомі європейські вчені як М. Рафік та П.К. Ахмед [7, 10], Н. Пірсі [5, 13], Т. Девіс [6], Р. Вері [1], у продовження думки основоположників концепції Е. Сассер та С. Арбайт [2] та Л. Бері [3] щодо його автентичності порівняно із традиційним комплексом-мікс. Сучасні російські вчені Латишова Л.С. [8], Голубкова Е.Н. та Михайлов О.З [14], Соловйова Ю.П. [11], а також українські стратеги Куденко Н.В. [4] визнають необхідність оригінального тлумачення елементів комплексу-мікс внутрішнього маркетингу та представляють власні праці з цього питання.

Ряд вищезазначених публікацій, а також інші праці на тему внутрішнього маркетингу недостатньо висвітлюють це питання, залишаючи поза увагою сутність природи кожного із елементів, еволюційний шлях та особливості сучасного трактування. Як наслідок, це обумовлює необхідність детального наукового дослідження із зазначеного питання.

Постановка завдання. Метою статті є формування та дослідження понятійного апарату внутрішнього маркетингу в рамках загальноприйнятих маркетингових положень – продукт, ціна, місце та просування як складові комплексу маркетингу. Науковими завданнями, які ставляться під час дослідження, є визначення сутності складових елементів комплексу внутрішнього маркетингу в маркетинговій теорії, дослідження його специфіки, проведення поглибленого порівняльного аналізу продукту, ціни, місця та комунікацій внутрішнього маркетингу із їх традиційними визначеннями.

Методологія. Методологічною базою для даної статті послуговували синтезу та історичного аналізу, що набуває результатів у формі еволюцію трактувань внутрішньо маркетингового продукту, формуванні природи ціни та визначення рівнів в структурі внутрішньо маркетингового місця. Також

було використано системний та компаративний підходи, метод узагальнення та табличний метод, емпіричні дані дослідження українських асоціацій та компаній із працевлаштування.

Результати дослідження. Виокремлення внутрішнього маркетингу у автономну наукову концепції на даному етапі розвитку потребує повсякчасної уваги до змісту його діяльності. Передумовою для розробки елементів комплексу внутрішнього маркетингу 4Р є порівняльний аналіз сутності внутрішньої та традиційної маркетингової концепцій, представлений у таблиці 1. За його результатами, обидві концепції є досить близькими у ключових положеннях, що проявляє їх маркетингову природу. Однак, незважаючи на це, вони мають зовсім різну мету та завдання, а також об'єкти та предмети дій, що потребує від суб'єктів, які здійснюють вплив, різного інструментарію за своєю сутністю та спрямованістю. Цей висновок і обумовив мету даної статті, яка була сформована вище.

Теорія внутрішнього маркетингу, що була сформована у окрему наукову думку наприкінці 70-х років ХХ ст., і досі має ряд концептуальних прогалин та дискусійних питань. В процесі своєї еволюції, дана теорія повсякчасно то спиралась на суміжні наукові течії, такі як управління людськими ресурсами чи організаційне управління, то набувала уособленого вектору розвитку як автономна маркетингова концепція. Сьогодні, коли власне ідея внутрішнього маркетингу знайшла своє законне місце у сучасній концепції холістичного маркетингу Ф. Котлера [19, с. 38], відкритим і досі залишається питання внутрішньо маркетингового інструментарію як окремого комплексу. Ми приймаємо до уваги наявні пропозиції та спроби структуризації факторів підконтрольних внутрішньо маркетинговій діяльності в рамки популярної маркетингової концепції МкКартні «4Р» відомими зарубіжними [5, 6, 7, 10, 13] та російськими вченими [11, 14], а також нашими співвітчизниками [4]. В свою чергу, ми вбачаємо можливість узагальнити всі ці тези та твердження, що виникли стохастично в процесі еволюції, і оновити рамки теорії внутрішнього маркетингу актуальним авторським баченням комплексу його інструментів.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз ключових положень внутрішньої та традиційної маркетингової концепцій

Критерії Елементи	Мета	Завдання	Суб'єкти, на які здійснюється вплив	Суб'єкти, що здійснюють вплив	Об'єкт	Предмет
Традиційний маркетинг	Доскональне вивчення потреб клієнтів та створення товарів та послуг, що якнайкраще відповідають цим потребам	На стратегічному рівні завданнями є визначення генеральної програми дій підприємства, визначення і освоєння цільових ринків, орієнтація виробництва на задоволення потреб, запитів споживачів, створення комунікаційних та розподільних систем тощо	Споживачі, покупці, посередники, постачальники, партнери	Маркетологи, директора з маркетингу, генеральне керівництво	Система «товаровиробник - споживач» за переважного впливу останнього	Відносини, які виникають між товаровиробниками і споживачами, а також іншими суб'єктами господарювання з приводу обміну цінностями на конкретному ринку
Внутрішній маркетинг	Формування прихильності працівників до реалізації маркетингової стратегії та їх розуміння значення своєї праці в загальному процесі стратегічного маркетингу.	Формування корпоративних стандартів якості обслуговування клієнтів, створення корпоративної культури, що сприяє досягненню стратегічних цілей, управління страхом до опору персоналу до змін в діяльності, управління інноваційною діяльністю, тощо.	Контактний персонал, працівники, що на пряму взаємодіють із контактним персоналом (бек-офіс), маркетологи по сумісництву, персонал, що є рушійною силою у реалізації маркетингової стратегії	Маркетологи, менеджери по управлінню персоналом, ланкові менеджери, вища керівна ланка	Внутрішній ринок підприємства, який включає персонал підприємства в процесі реалізації маркетингової стратегії	Відносини, які виникають між компанією та персоналом, який задіяний у процесі реалізації маркетингової стратегії

Джерело: розроблено автором на основі [4, 11, 14, 19]

Вихідною точкою для даної статті може вважатися сучасне бачення сутності та змісту елементів внутрішнього маркетингу представниками української школи маркетингу (табл. 2)

Таблиця 2

Комплекс «4Р» внутрішнього маркетингу

Елемент комплексу «4Р»	Сутність елемента	Зміст елемента
Товар (product)	ефективний план реалізації маркетингової стратегії підприємства, який включає ділові взаємовідносини персоналу підприємства	цінності, взаємовідносини та моделі поведінки працівників, які необхідні для успішної реалізації маркетингової стратегії
Ціна (price)	психологічні та емоційні витрати підприємства в процесі реалізації маркетингової стратегії	<ul style="list-style-type: none"> ■ відмова працівників від участі в інших проектах ■ психологічні та емоційні витрати працівників в процесі виконання посадових функціональних обов'язків при реалізації маркетингової стратегії ■ понаднормові витрати робочого часу
Продаж (place)	місце зібрання персоналу підприємства з питань реалізації маркетингової стратегії	<ul style="list-style-type: none"> ■ конференції ■ засідання керівників ■ внутрішні семінари по навчанню співробітників ■ збори трудового колективу
Просування (promotion)	внутрішні комунікації підприємства з приводу реалізації маркетингової стратегії	<ul style="list-style-type: none"> ■ письмові індивідуальні плани та звіти персоналу ■ презентації ■ конференції ■ системи інформування персоналу про цільовий ринок та споживачів ■ система мотивації та стимулювання персоналу

Джерело [4, с. 496]

Розкриємо кожний із елементів більш конкретно. Першим и ключовим елементом будь-якого маркетингового комплексу є *продукт*. Основоположники концепції внутрішнього маркетингу з перших моментів її виникнення представляють продуктом внутрішнього маркетингу – роботу [2, с. 64; 3, с. 25]. Однак, за умов неоднозначності тлумачення поняття, з часом це трохи не стає головним аргументом для винесення концепції внутрішнього маркетингу за межі маркетингової теорії взагалі. У 1998 році, Р. Вері альтернативно розглядає внутрішній маркетинг як метафору, саме через легкість спростування «організації робочих місць і умов праці» як «продуктів» [1, с. 931].

Із розвитком концепції внутрішнього маркетингу, розуміння внутрішнього маркетингового продукту еволюціонує. Е. Сассер та С. Арбайт у своїй статті 1976 року наголошують на «доповненні товарної концепції» і вперше представляють «роботу як родовий продукт» [2, с. 64]. Томпсон представляє в 1990 році «внутрішні продукти та послуги» як завдання, плани, структуру, візію, місію та цінності, що спрямовані на максимізацію (ефективне використання) ресурсів [1, с. 939]. Коли вже в 1993 році, М. Рафік та П.К. Ахмед зауважують про функціонування внутрішнього маркетингового продукту на 3-х рівнях – стратегічному, тактичному та фундаментальному – де робота як продукт визнається лише на останньому з трьох рівнів [7, с. 223]. Дійсно, починаючи з 1994 року, відомі науковці –

маркетингові стратеги розвивають цей напрям концепції і трактують внутрішній маркетинговий продукт як цінності, взаємовідносини та моделі поведінки працівників підприємства, які необхідні для успішної реалізації його маркетингової стратегії та маркетингового плану [4, с. 494; 5, с. 673]. І далі, в 2001 році продукт внутрішнього маркетингу як результат, що має бути досягнуто, на тактичному рівні приймається до розгляду у вигляді програм, політик, сервісів, досліджень, планів та навчання [6, с. 125]. Сьогодні, лаконічно, «продуктом» по відношенню до працівників називають посаду в організації із її специфічними правами і обов'язками [8, с. 21], але, на наш погляд, це визначення потребує деталізації та конкретизації в рамках концепції внутрішнього маркетингу. Адже протягом всього становлення концепції вчені рекомендують менеджерам проектувати робочі місця (авт. – design job) із особливими функціями, що мають цінність для працівників, а не просто представляти вимоги та завдання до конкретної роботи [9, с. 457].

Н. Пірсі визначає внутрішній маркетинговий продукт як зміни у діяльності працівника та його відношенні до клієнтів [5, с. 673]. Н.В. Куденко продовжує думку та визначає внутрішній маркетинговий продукт у його прояві як діяльність співробітника у тому вигляді, в якому вона має бути для ефективної реалізації маркетингової стратегії, щоб приносити працівнику моральне та матеріальне задоволення [4, с. 495]. Далі, сутність внутрішньо маркетингового продукту може бути представлена через його унікальні риси відносно ринкових товарів та послуг, нівелювання яких є критичним для його внутрішньо маркетингової природи. По-перше, робота як продукт може бути небажаною або навіть мати негативні властивості [9, с. 451]. По-друге, внутрішньо маркетинговий продукт не може визначатися виключно з однієї точки, наприклад, точки зору власника / управлінця, але повинен включати в себе аспекти, пов'язані з потребами і бажаннями співробітників [10, с. 36]. Однак сама сутність внутрішнього маркетингу є значно ширшою за інтерпретацію роботи як продукту. Адже, як слушно зауважує Р. Вері, нинішні трактування концепції внутрішнього маркетингу занадто «продукт»-орієнтовані, ґрунтуючись на традиційній маркетинговій концепції, замість того щоб бути маркетинг-орієнтованими, і так [...] представляти дійсну цінність концепції внутрішнього маркетингу як парадигми управління бізнесом [1, с. 938].

Наступним елементом комплексу внутрішнього маркетингу є *ціна*. Варто відзначити, що внутрішньо маркетингова «ціна» не є рівноцінною до заробітної плати працівників що сплачує їм компанія у виді компенсації їх трудової сили, а навпроти це «те, що ми вимагаємо від своїх внутрішніх клієнтів у якості «оплати», коли вони «купують» продукт та включаються в участь у маркетинговому плані» [5, с. 673]. Тут «ціна» означає персональні затрати людини на вивчення нею оновлених стандартів та робочих установок [13, с. 38]. Ціна внутрішньо маркетингових продуктів та програм може набувати форми часу, додаткових ресурсів як фінансових, так і людських, грошових взаєморозрахунків, окремих узгоджень за домовленістю, психологічних затрат (стрес, тиск, страх, інші) та, навіть, особистісних

цінностей та позицій – его – ключових працівників, що підлягають змінам. М. Рафік та П.К. Ахмед наголошують, що ціна може приналежити до психологічної вартості прийняття нових методів роботи, відмови від проектів заради здійснення інших політик (тобто альтернативна вартість), або трансфертного ціноутворення та розподілу затрат між підрозділами [7, с. 224].

Природа ціни внутрішньо маркетингового продукту сприймається краще у проведенні паралелей у бюджеті часу людини, що працює згідно із корпоративними стандартами та/або на повний робочий день, та середньостатистичного працівника галузі, робітника за сумісництвом, тощо. З боку працівників, ціна внутрішнього маркетингового продукту досить схожа на недоотриманий «прибуток» у формі мобільності, вільного особистого часу, власних позицій, радощів від спілкування із друзями та родиною, різноманітності соціального кола спілкування, відірваності від рідної оселі та ін. Як результат, внутрішньо маркетингова ціна стає альтернативною вартістю роботи, програми чи стратегії як внутрішньо маркетингового продукту, тобто «ціною вибору» [11, с. 130]. Це підтверджується результатами досліджень українських ІТ-спеціалістів, які вбачають перевагами роботи на умовах фрілансу – гнучкий графік (50%), прив'язку до робочого місця (44%), прив'язку до робочого графіку (39%), можливість планувати завантаженість (36%), тощо. Дійсно, всі ці фактори складають альтернативну вартість роботи в компанії, і ще Н.В. Куденко називала «ціною» певні незручності, що пов'язані із оптимізацією процесу реалізації стратегії, такі як понаднормові витрати робочого часу [4, с. 495]. Водночас, внутрішні маркетологи можуть прийняти всі ці побажання працівників до уваги та оформити їх у систему «знижок» для роботи на постійній основі, за умов належної участі у маркетинговій стратегії.

Першочергова орієнтація на працівників є ключовим моментом у визначенні внутрішньо маркетингової ціни, тобто, як зазначає Соловйова Ю., «працівники повинні розуміти, що вони отримують на даній роботі більше матеріальних, соціальних та інших вигод» порівняно із альтернативним робочим місцем [11, с. 130]. Яскравим прикладом відносин «компанія-працівник» на засадах внутрішнього маркетингу є кар'єрний шлях А. Дж. Лефлі в компанії Procter&Gamble від заступника бренд-менеджера до генерального директора, описаний у книзі «Procter&Gamble. Шлях до успіху». Саме тут аналітики відкрито називають «ціну» у формі міжнародного призначення (за межі США) як «необхідну умову для зайняття посади у вищому керівництві компанії», що при нагоді і сплачує Лефлі як президент підрозділу P&G на Дальньому Сході протягом своєї служби з 1994-1999 рр. В свою чергу, внутрішньо маркетинговим продуктом, який він таким чином придбає, стає посада президента P&G по Північній Америці сумісно із посадою президента глобальної бізнес-одиниці (GBU) по загальносвітовому виробництву косметичних засобів в рамках програми O-2005 [12, с. 347].

Британські вчені пропонують визначати розмір ціни у балансі між її корисністю та витратами як для компанії, так і для працівника. М. Рафік та П.К. Ахмед впевнені, що ціна як елемент внутрішнього маркетингу має прикладну цінність у точному налаштування процесів, і ця цінність з'являється у результаті визначення сутності прибутків та збитків для працівників, які залучені у процес змін [7, с. 39]. Головне, як упереджує Н. Пірсі, не варто нехтувати ціною, яку мають сплатити різні представники цільового ринку за успішне впровадження маркетингового плану, адже вона є головним джерелом перепон та бар'єрів різних ступенів складності [5, с. 673].

Третім елементом комплексу внутрішнього маркетингу-мікс є *місце* або так званий «розподіл» чи «дистрибуція». Наявність різних назв сполучена також із відсутністю єдиного визначення для даного елементу. Так, Девіс Т. лаконічно відносить до елементів комплексу внутрішнього маркетингу «місце» як місцезнаходження програм та відповідальності за їх реалізацію [6, с. 124], коли в інших джерелах поряд із продуктом та ціною називають дистрибуцію – місце та канали (треті особи), які використовуються для доставки політик та тренінгів [7, с. 225]. Однак, кожне із тверджень утримує в собі єдину сутність, вдало сформульовану П.К. Ахмедом та М. Рафіком, як оточення у якому відбувається процес обміну між організацією та її співробітниками. З цього погляду, метою даного елементу є «спроба розробити внутрішнє середовище і атмосферу, які сприятимуть досягненню конкретних цілей». На думку вчених, це може означати, надання більше ресурсів, кращу підтримку, зміни або принаймні спроби до змін, вдосконалення організаційної культури, а також вивчення шляхів розширення прав і можливостей співробітників за допомогою трансформації структури та зон відповідальності [10, с. 40].

Базуючись на надбаннях традиційного маркетингу, внутрішньо маркетингове місце на тактичному рівні складається із «фізичних та соціально-технічних об'єктів, куди має бути доставлено продукт та пов'язані із ним комунікації: це збори, комісії, заходи із навчання менеджерів та рядових співробітників, семінари, майстер-класи, письмові звіти, неформальні комунікації, громадські заходи, тощо» [5, с. 674]. Узагальнено, воно [місце] охоплює більше ніж фізичні аспекти навколишнього середовища, включаючи в себе культурні, символічні та метафоричні аспекти організації, від і в межах яких атмосфера навколо працівників формує прихильність останніх до організації [10, с. 40]. Однак в рамках концепції внутрішнього маркетингу, місце як спосіб доведення внутрішньо маркетингового продукту до цільової аудиторії може бути розглянуто через ефективність організаційної структури, як грамотного та логічного розподілення працівників всередині організації [11, с. 130]. Такий погляд на внутрішньо маркетингове місце є значно ширшим за окремі поодинокі складові та має стратегічне значення. Ефективна організаційна структура управління є основою для досягнення внутрішнім маркетингом його

стратегічної мети – створення внутрішнього середовища організації, що сприяє розвитку мотивованого та клієнтоорієнтованого персоналу [14, с. 63].

Важливо відмітити, що внутрішньо маркетингове місце єдиний елемент в даному комплексі, що висвітлює положення кадрової політики в рамках концепції внутрішнього маркетингу. П.К. Ахмед та М. Рафік зазначають, що у внутрішньому контексті, за місце може бути прийнято наявні видимі і відчутні, а також невидимі і невідчутні аспекти роботи та робочого середовища [10, с. 40], реалізація яких не можлива без узгодження із функцією управління персоналом на підприємстві. І далі, Голубкова О.Н. та Михайлов О.З. вбачають у процесі вдосконалення організаційної структури необхідність підключення кадрової служби до реалізації внутрішнього маркетингу, оскільки рішення завдань внутрішнього маркетингу починається вже на етапах відбору, навчання та адаптації персоналу [14, с. 64]. В свою чергу, стратеги звертають увагу, що управління трудовими ресурсами та узгодження системи навчання нових працівників, системи морального стимулювання із маркетинговими стратегіями є реальним каналом дистрибуції, таким чином, щоб культура підприємства була реальним каналом продажу внутрішніх маркетингових стратегій [4, с. 495].

На нашу думку, далі можна використовувати термін «внутрішньо маркетингове місце» як сукупність просторів, процесів, людей та рішень (управлінських, технологічних, тощо) у рамках конкретної організаційної структури та корпоративної культури, які складають платформу для відносин «компанія-працівник» у процесі досягнення стратегічних цілей організації та забезпечують надійність, відкритість та прозорість цих взаємовідносин обопільно.

Останнім елементом внутрішньо маркетингового комплексу є *просування*, що набуває найбільш видимого прояву у формі внутрішніх комунікацій та звернень. Цілі програми внутрішнього маркетингу є визначальним моментом для розробки стратегії внутрішніх комунікацій та подальше впровадження її у дію. Вперше у 1993 році М. Рафік та П.К. Ахмед наголосили, що вірна комунікаційна стратегія спрямована на реалізацію такого важливого аспекту внутрішнього маркетингу як мотивація співробітників та управління їх відношенням [7, с. 224]. Коли пізніше, метою внутрішньо маркетингового просування вчені відзначають підвищення рівня знань, кваліфікаційного рівня та поінформованості у питаннях стратегічних змін [10, с. 39]. Обидва положення не суперечать одне одному, адже вони спрямовані на покращення відношення до клієнтів через покращення ставлення в компанії до працівників. Представник Скандинавської школи послуг Е. Гумессон, висловлює цю саму думку так, що роль внутрішнього зв'язку гарантувати, що працівники усвідомлюють своє місце у процесі забезпечення задоволення клієнта, та розуміють як саме вони можуть покращити рівень його задоволення [17, с. 140].

Комунікації є не лише впливовим, але й багатогранним елементом, тож доцільно не зациклюватись, а розвивати управлінські можливості звернення до працівників. Коли менеджери управляють широким спектром методів

просування ключових положень маркетингової стратегії до працівників, вони розвивають трудові відносини. Так, просування внутрішнього маркетингового продукту може включати внутрішній продаж, рекламування, стимулювання, заохочення та покарання поряд із внутрішніми медіа-ресурсами, що спрямовані на підтримку внутрішньо маркетингових програм [6, с. 124]. Маркетингові стратеги наголошують на розгляді усього діапазону комунікаційних можливостей та пов'язаних із ними цілей так само, як це зазвичай робиться відносно зовнішніх клієнтів [5, с. 774]. Цей момент набуває особливого значення для сервісних підприємств – наприклад, добре продумана та культивована на корпоративних цінностях реклама, не тільки формує сприйняття і очікування споживачів про запропоновану послугу, а й сприяє співробітникам визначити сприйняття та очікування менеджменту від них – що думають про них як про професіоналів, та яке виконання роботи власне від них очікують [15, с. 8].

Однак, не всі корпоративні та внутрішні комунікації відносяться до юрисдикції маркетологів – за результатами досліджень Асоціації Корпоративних Медіа України, на січень 2013 р. лише 42% корпоративних проектів здійснювались департаментом маркетингу напроти роботи департаменту PR (33%), департаменту HR (17%), департаменту комунікацій (5%) та інших департаментів (3%). Відмінною рисою внутрішніх маркетингових комунікацій є двосторонній обмін інформацією [4, с. 495], і саме це сильно сприяє гнучкості компанії на ринку, звільненню внутрішніх ресурсів та потенціалу для дій, лояльності персоналу. Цей момент бачать і британські вчені, як спосіб реалізації інформування та переконання, а також здійснення впливу на відносини зі сторони головних представників внутрішнього ринку [5, с. 674].

Вищезазначена характеристика внутрішньо маркетингових комунікацій може бути цілісно продемонстрована через приклад їх застосування компанією Microsoft в 2003 році у Великобританії. Загальною метою управлінської команди в той час було проведення загальнобританської, внутрішньо маркетингової кампанії з метою інтеграція шести, обраних керівництвом цінностей безпосередньо у бренд Microsoft та формування стандарту поведінки працівників по відношенню до клієнтів компанії [18, с. 248]. Стратегія розгорталась у три етапи, де першою і ключовою була «фаза захоплення». Тут, недосконалість застосування корпоративних комунікацій викрилась у порожнистості бренду на той момент – саме цією внутрішньо маркетинговою компанією було заплановано вкласти конкретні цінності у філософію корпоративного бренду. І далі, із використанням внутрішнього PR важливо інформація могла б бути легко поширеною, але проігнорованою чи сприйнятою лише частиною аудиторією. Напротивагу цьому, внутрішньо маркетингові комунікації змогли легко досягти поставленого завдання, яке полягало у тому, що, по-перше, кожен повинен був дізнатися про ключові цінності; по-друге, необхідно було залучити, зацікавити та поінформувати співробітників всіх рівнів, та, наостанок, характер звернення мав би забезпечувати запам'ятовування, на основі якого повинна функціонувати

подальша програма [18, с. 250]. Для даної кампанії внутрішньо маркетингові комунікації зіграли ведучу роль, креативна реалізація якої відбулась через 15-хвилинний відеоролик та шість постерів із залученням відомого персонажу серіалу «Офіс» Девіда Брента (Рікі Джервіс), і, наприкінці, за допомогою додаткових промо-матеріалів як буклетів та кишенькових карток із цінностями. Однак, всі ці внутрішньо маркетингові звернення були інтегровані до існуючих корпоративних каналів комунікації – прем'єрний показ ролику у центральній резиденції Microsoft контролювався через конкурс, сторінка на внутрішньому сайті «Цінності» утримувала правила конкурсу та он-лайн опитування, а власне конкурс проходив за підтримки UTV, внутрішнього телевізійного каналу Microsoft, внутрішнього каналу електронної пошти [18, с. 252]. Таким чином, саме за допомогою внутрішньо маркетингових комунікацій був досягнутий результат – «шість ключових цінностей Microsoft були повністю прийняті радою британського відділення» [18, с. 255]. Але спираючись на зазначений досвід, варто пам'ятати, що це все відбувалась «у рамках внутрішньої маркетингової програми», тобто у тісному взаємозв'язку як із іншими елементами комплексу внутрішнього маркетингу, так і поряд із корпоративними комунікаціями та внутрішнім PR, а також у довірчих відносинах із рекламним агентством Creative Direction – партнером британського офісу Microsoft.

Представлені вище елементи відображають саму сутність концепції внутрішнього маркетингу та упроваджують її приналежність до маркетингової теорії взагалі. Водночас, саме із цих елементів складаються програми внутрішнього маркетингу як на рівні вищого менеджменту, так і в управлінні відділами чи просуванні персоналії або індивідуальних ідей. Подальший розвиток даного комплексу вбачає появу внутрішньо маркетингових моделей та стратегій взаємодії даних елементів, відповідно до вихідних умов та бажаних результатів. І сьогодні, лише бажання управлінців до вдосконалення практики ведення бізнесу, стримує чи стимулює прогрес концепції внутрішнього маркетингу як на практиці, так і в теорії.

Висновки: У статті описані інструменти внутрішнього маркетингу аналогічно до традиційного комплексу маркетингу-мікс. Наукова новизна полягає у чіткому формуванні концептуальних меж кожного окремого елементу, визначенні специфіки та особливостей внутрішньо маркетингових товару, ціну, місця та комунікації, а також введенні ряду авторських визначень. За результатами роботи, зміщено акценти уваги з традиційно маркетингового бачення інструментарію управлінської діяльності на природу концепції внутрішнього маркетингу. Важливими аспектами роботи є представлені ілюстрації теоретичної думки прикладами із практики міжнародних компаній та українських реалій бізнесу.

Спираючись на наявні рамки елементів внутрішнього маркетингу, автор наголошує на необхідності чіткого усвідомлення сутності та змісту внутрішньо маркетингового продукту, внутрішньо маркетингової ціни, внутрішньо маркетингового місця та внутрішньо маркетингового просування всіма подальшими дослідниками. В перспективі подальших розробок автор

вбачає створення уособленого унікального комплексу інструментів внутрішнього маркетингу, що відображатиме цінність концепції як парадигми управління бізнесом.

Література:

1. Varey R. J. A Broadened Conception of Internal Marketing/ Richard J. Varey, Barbara R. Lewis // *European Journal of Marketing* – 1999. – vol. 33. No. 9/10. – pp. 926 - 944.
2. Sasser W. E. Selling Jobs in the Service Sector/ W. Earl Sasser, Stephen P. Arbeit // *Business Horizons*, June 1976. – pp. 61 – 65.
3. Berry L. Services Marketing Starts From Within / Leonard Berry, A. Parasuraman // *Marketing Management*. – 1992. – p. 25 – 34.
4. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: підручник/ Н.В. Куденко. – К.: КНЕУ, 2012. – 523.
5. Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование/ Хулей Грем, Сондерс Джон, Пирси Найджел – Днепропетровск.: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 800 с.
6. Tim R.V. Davis. Integrating internal marketing with participative management/ Davis Tim R.V// *Management Decision*. – 2001 – Vol. 39/2 – pp. 121-130.
7. Rafiq M. The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management/ Mohammed Rafiq, Pervaiz K. Ahmed // *Journal of Marketing Management*. – 1993. - #9. – pp.219 – 232.
8. Латышова Л.С. Влияние внутреннего маркетинга на результативность бизнеса/ Л.С. Латышова, Е.К. Пантелеева// *Маркетинг и маркетинговые исследования*. – № 01(79). – 2009. – с. 18 – 33.
9. Rafiq M. Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension/ Mohammed Rafiq, Pervaiz K. Ahmed // *Journal of Services Marketing* – 2000. – vol. 14. – #6. – pp. 449-462.
10. Ahmed P. K. The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies / Pervaiz K. Ahmed, Mohammed Rafiq// *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*. – 1995. – vol. 1. No. 4. – pp. 32 – 51.
11. Соловьева Ю.П. Концепция внутреннего маркетинга/ Ю.П. Соловьева// *Маркетинг в России и за рубежом*. – 2005. - №4(48). – с. 125-132.
12. Дайер Д. Procter&Gamble. Путь к успеху: 165-летний опыт построения брендов / Д. Дайер, Ф. Далзелл, Р. Олгариио// М.: Альпина Бизнес Букс. – 2006. – 524 с.
13. Piercy N. F. Customer Satisfaction and the Internal Market/ Nigel F.Piercy // *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*. – 1995. – vol.1 #1. – pp.22-44.
14. Голубкова Е.Н. Управление внутренним маркетингом / Голубкова Е.Н., Михайлов О.З.// *Маркетинг в России и за рубежом*. - № 1 (69). – 2009. – с. 60-70.
15. Greene W. E. Internal Marketing: The Key to External Marketing Success/ Walter E. Greene, Gary D. Walls and Larry J. Schrest// *Journal of Services Marketing*. – 1994 – Vol. 8 No. 4 – pp. 5-13
16. Котлер Ф. Маркетинговый менеджмент/ Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. – К.: Видавництво «Хімджест», 2008. – 720 с.
17. Dunmore M. Inside-Out Marketing. How to Create an Internal Marketing Strategy/ Michael Dunmore// Kogan Page Limited – 2002 – p. 264
18. Беркитт Х. /Маркетинг победителей. Секреты лучших маркетологов мира/ Х. Беркитт, Дж.Зилли// М.: Группа ИДТ. – 2008 г. – 304 с.
19. Павленко А. Ф. Маркетинг/ А. Ф. Павленко, А. В. Войчак // Підручник. – К.: КНЕУ, 2003. — 246 с.